

若手職員政策提案

令和元年12月
若手職員政策提案検討グループ

令和元年度テーマ
「令和」の時代にふさわしい県政運営

1. はじめに

1. はじめに
2. 課題認識
3. 課題解決のための政策提案
 - ア 仕組み・環境
 - イ 組織・体制
 - ウ 意識・姿勢
4. おわりに

令和の時代にふさわしい県政運営

- 県政運営は人口減少を中心にした様々な課題への対応が求められている
- さらに、知事も変わり、今年度は新たに「島根創生計画」を策定
- 「島根創生」に全力で取り組むためには、これまで以上に県政の課題を効果的に解決する政策を企画・立案していくことが求められる

- 一方、政策の企画・立案を行うのは、我々県職員
- そのためには、アンテナを高くして政策を考える時間を確保するとともに、様々な事情を抱える職員の力を結集することが必要
- また、昔と今で求められる働き方が変わっており、時代にあった働き方へのモードチェンジが必要
- したがって、全ての県職員が「島根創生」に全力で取り組むための組織づくりが必須

若手政策提案チームが考える「目指す組織」

全ての職員が、仕事と生活を望むかたちで実現させながら、
個人の能力を最大限引き出し、成果を出せる組織

成果 = 「島根創生」の実現

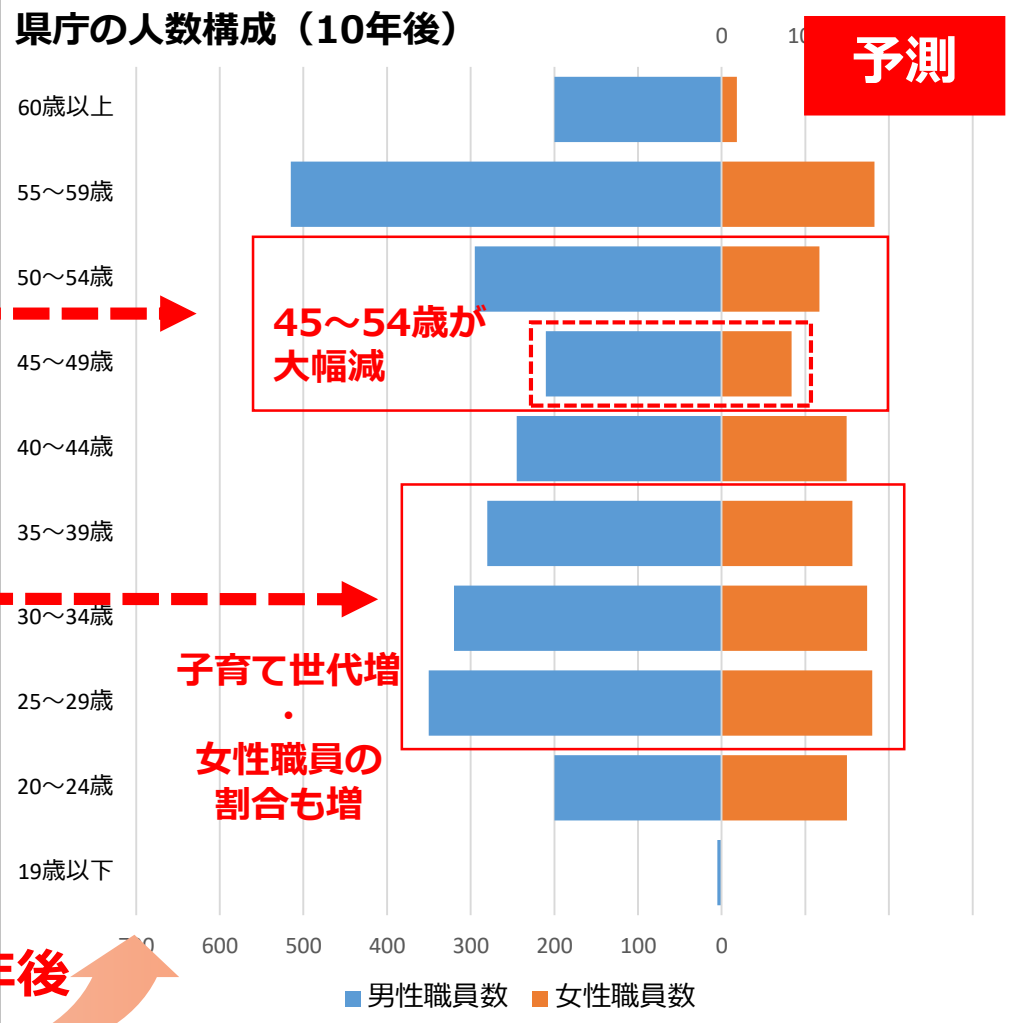
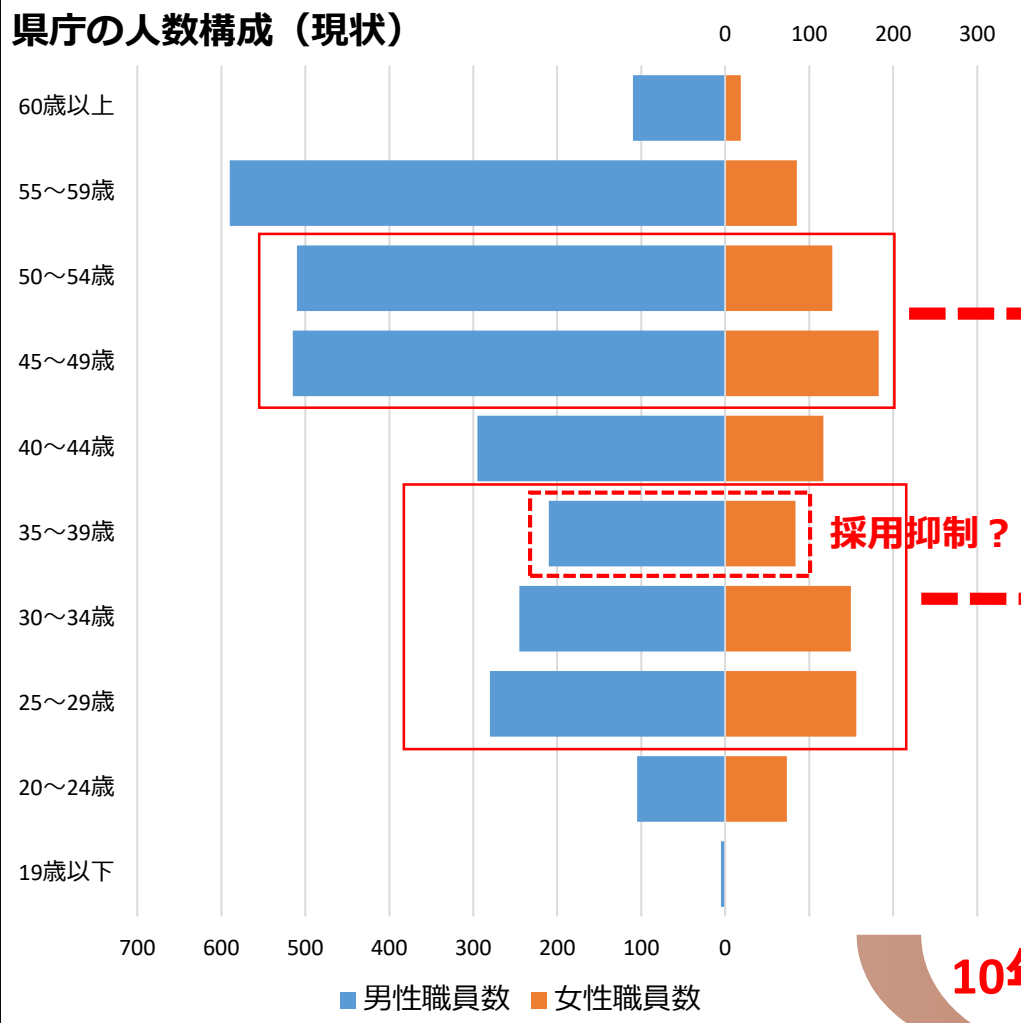
2. 課題認識

1. はじめに
- 2. 課題認識**
3. 課題解決のための政策提案
 - ア 仕組み・環境
 - イ 組織・体制
 - ウ 意識・姿勢
4. おわりに

島根県庁の現状

県庁の人員構成（年齢別、人員別）

【注】○職員数はほぼ同数、○35～59歳は25～49歳からスライド移動
○20～34歳、60歳以上は全体の職員数をあわせるために平均的に増



10年後

年齢構成がいびつ。10年後どうなるのか！？

全職員向けアンケートから見えてきたこと①

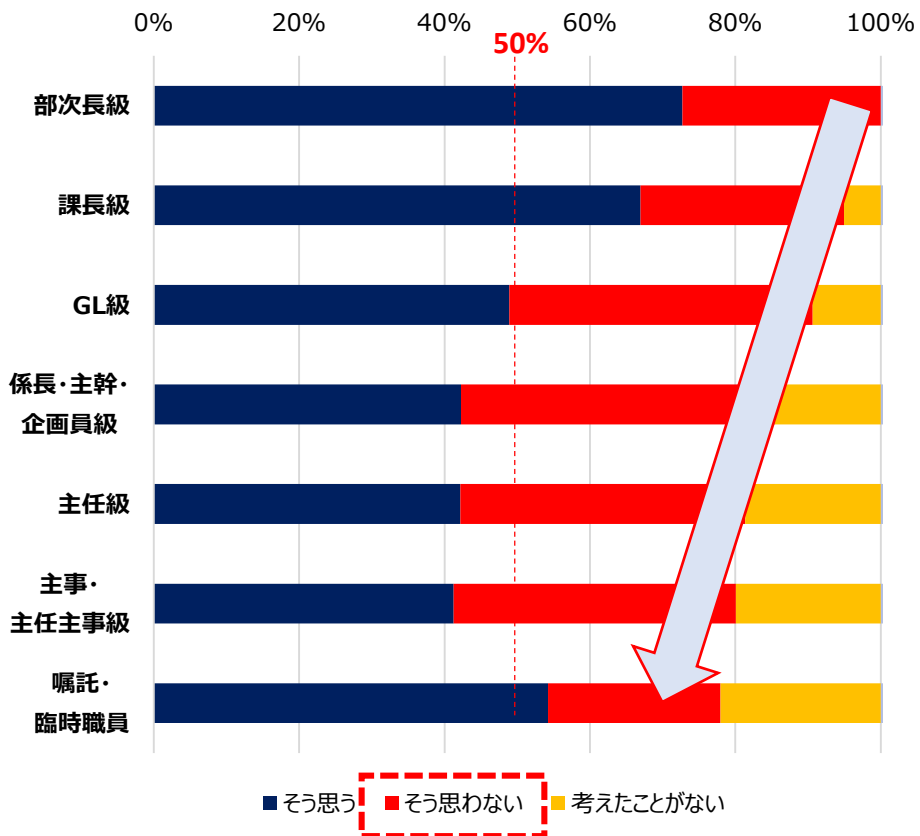
趣旨

全職員向けに働き方に関する意識アンケートを実施

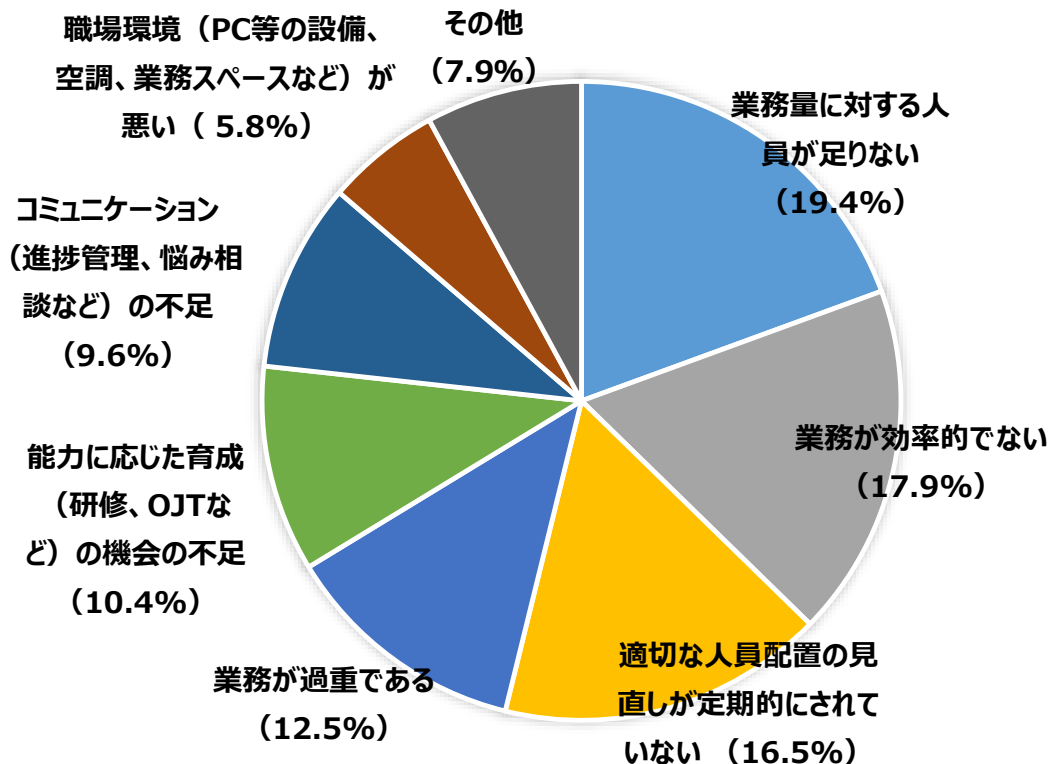
アンケート期間：7月18日～7月31日、回答数：1,718人（対象人数5,526人）

分析結果

成果を出すことが出来る組織か



「そう思わない」の内訳

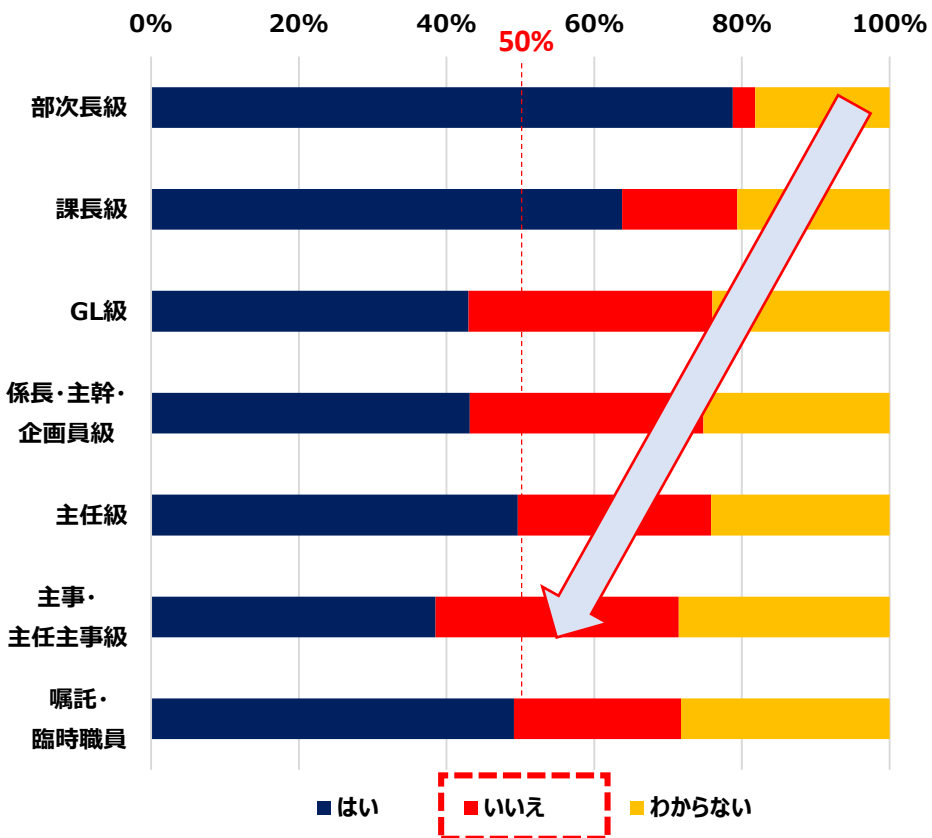


GL級以下の半数以上が成果を出せる組織とっていない。

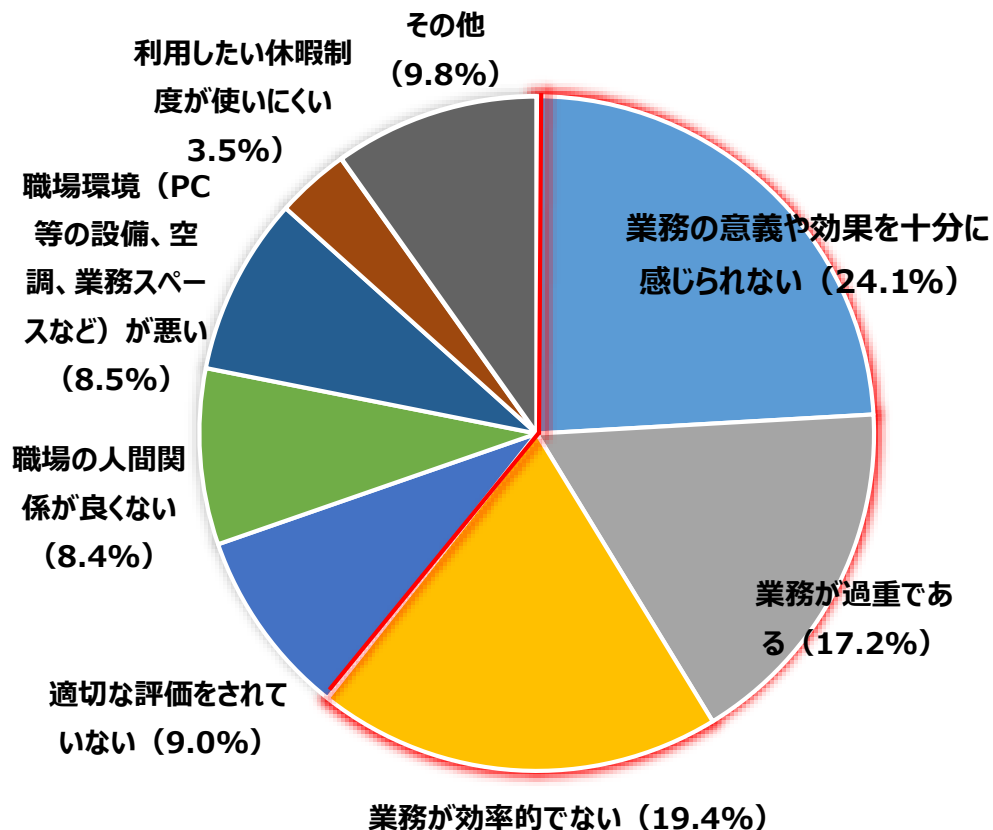
全職員向けアンケートから見えてきたこと②

分析結果

モチベーション高く仕事出来ているか



「いいえ」の内訳

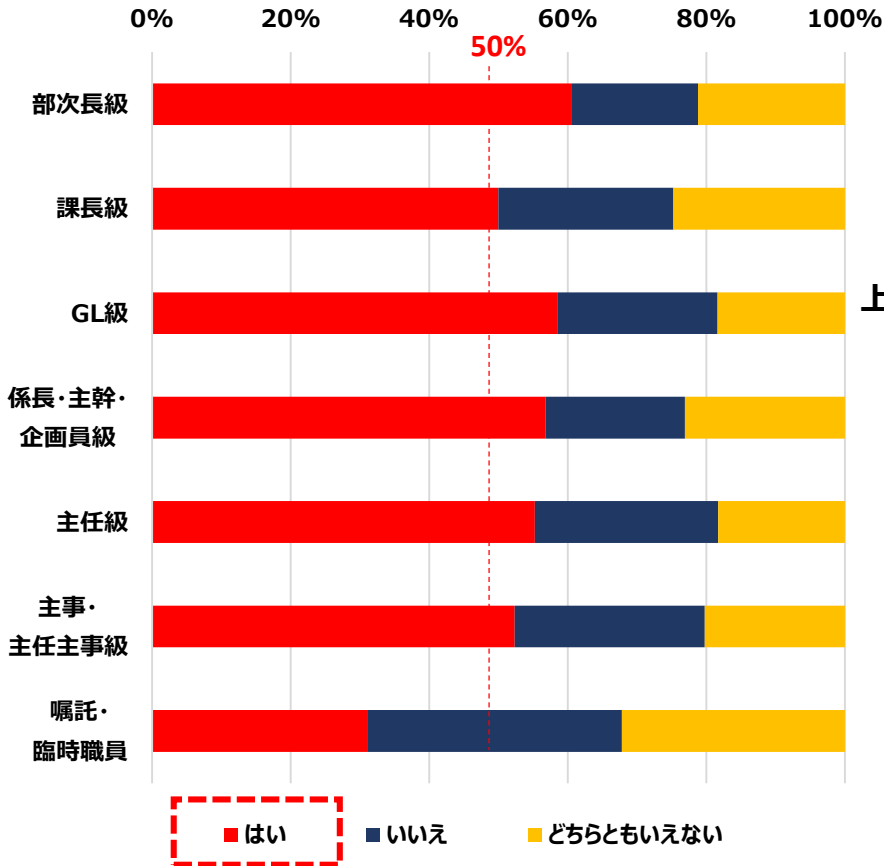


若手職員のモチベーションが低い傾向。

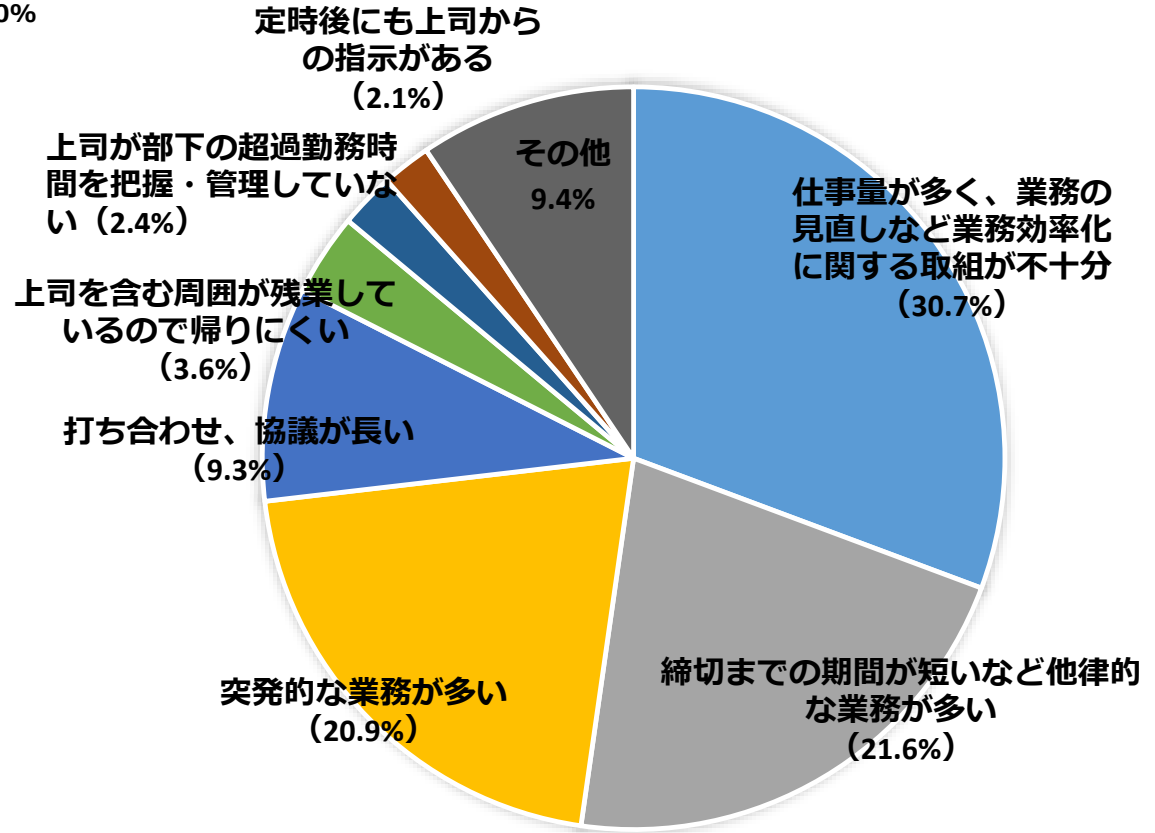
全職員向けアンケートから見えてきたこと③

分析結果

超過勤務が発生しやすい環境か



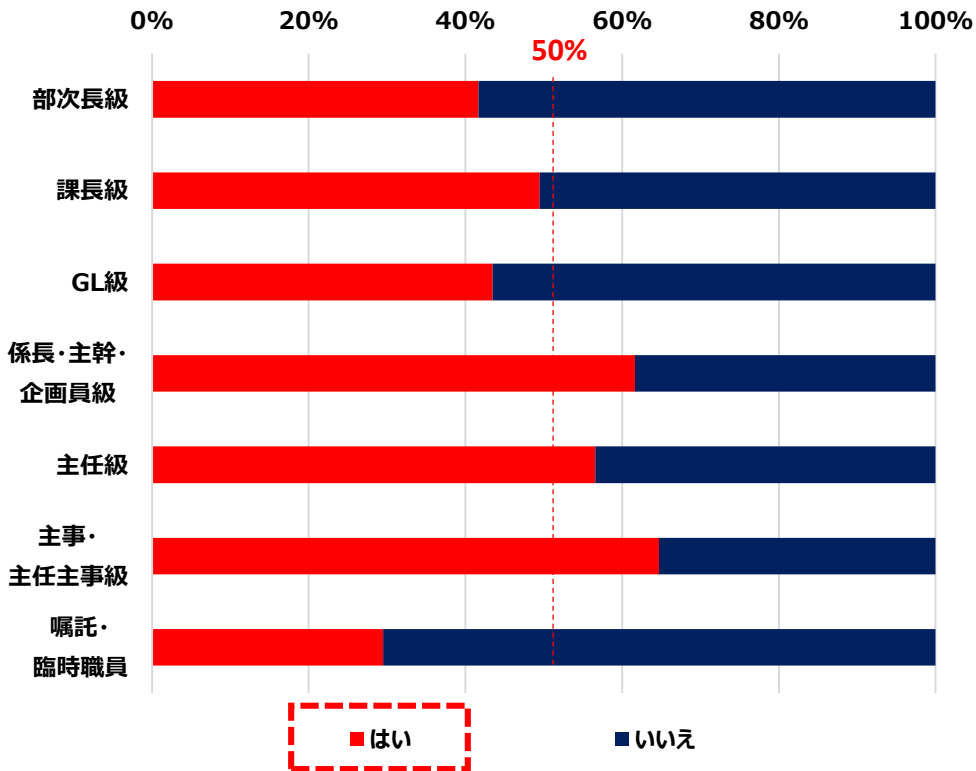
「はい」の内訳



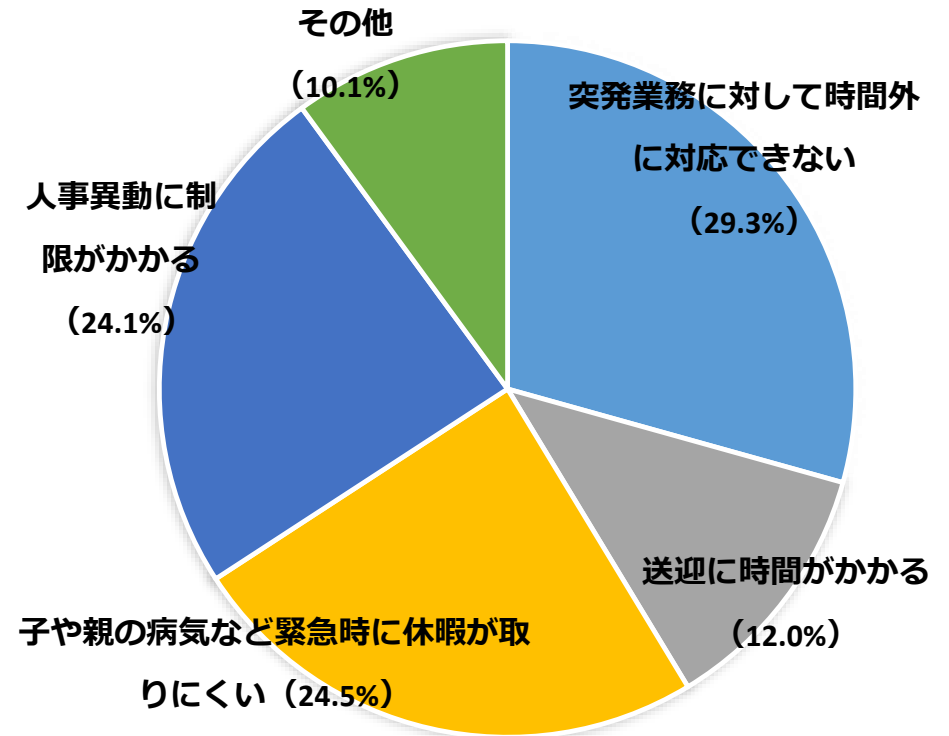
全職員の半数以上が超過勤務が発生しやすいと回答。

分析結果

介護又は子育ての両立で悩んでいることがあるか
(子育て又は介護の状況でないものを除く)



「はい」の内訳



全ての職において約半数が悩んでいる。

令和の時代の県政運営

全ての職員が、仕事と生活を望むかたちで実現させ、
個人の能力を引き出し、成果を出せる組織（オール県庁）へ

意識
・ 姿勢

挑戦する
組織風土を

コミュニケーション
の不足

若手職員のモチベー
ションが低い傾向

組織
・ 体制

マネジメントを経験
する年齢が遅い

各所属での業務調整に
限界がある

石見・隠岐地域で
チャレンジできる
ように

仕組み
・ 環境

子育て・介護などで働
き方に制約がある

属人的な引継ぎ

効率的に働くことが
できる職場環境にない

単純な作業に
忙殺される

昭和、平成の時代の県政運営

全職員向けアンケート、ヒアリング等をつうじてあぶり出したキーワード

3. 課題解決のための政策提案

1. はじめに
2. 課題認識
- 3. 課題解決のための政策提案**
 - ア 仕組み・環境**
 - イ 組織・体制
 - ウ 意識・姿勢
4. おわりに

ア 仕組み・環境の課題への提案

令和の時代の県政運営

全ての職員が、仕事と生活を望むかたちで実現させ、
個人の能力を引き出し、成果を出せる組織（オール県庁）へ

提案① テレワーク ～働き方に選択肢を～

提案② オフィス改良 ～協議や打ち合わせをしやすく～

提案③ 機械化等による作業量の縮減 ～考える時間を～

提案④ 引継ぎ方法の標準化 ～異動時の負担軽減～

仕組み
・ 環境

子育て・介護などで働
き方に制約がある

属人的な引継ぎ

効率的に働くことが
できる職場環境にない

単純な作業に
忙殺される

昭和、平成の時代の県政運営

提案① テレワーク ～働き方に選択肢を～

現状と課題

- ・子育てや介護などの家庭の事情で、働く「場所」や「時間」が制約され、十分な成果が出せていない職員がいる。

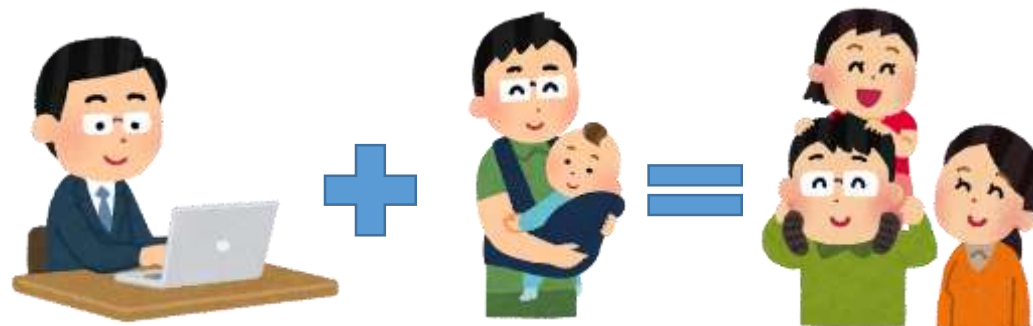
急に保育園から呼び出しがあった。

今日は祖母の病院だから送迎しなくちゃ。

10年後、
子育て世代は
1.7倍に！

ゴール

子育てや介護をする職員が場所や時間に縛られずに仕事ができる、多様な働き方を実現させる
→ **県民サービスの向上**

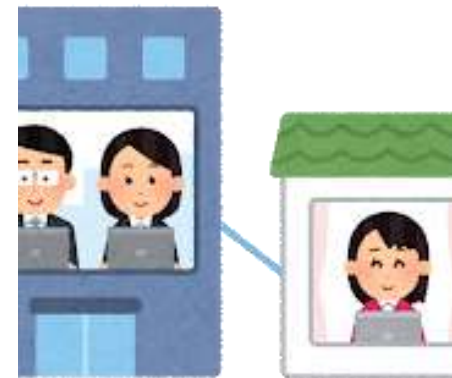


政策提案

- ・テレワーク（在宅勤務）の導入
試行としてモバイルPCを一定数準備し貸与。
職員が在宅で勤務できる環境を整備する。

R2 在宅勤務試行開始
R3～ 試行範囲の拡大。課題整理を加速。

テレワーク
・サテライトオフィス
・モバイルワーク
・在宅勤務



(参考) 在宅勤務時の利用イメージ

通常勤務した場合

5:00	睡眠
6:00	家事・朝食・育児
7:00	通勤
8:00	勤務
9:00	
10:00	
11:00	
12:00	昼食・休憩
13:00	勤務
14:00	
15:00	
16:00	
17:00	通勤
18:00	家事・夕食・育児
19:00	
20:00	
21:00	余暇
22:00	
23:00	睡眠
0:00	



在宅勤務した場合
＜終日在宅勤務＞

5:00	睡眠
6:00	家事・朝食・育児
7:00	
8:00	勤務
9:00	
10:00	
11:00	
12:00	昼食・休憩
13:00	勤務
14:00	
15:00	
16:00	
17:00	家事・夕食・育児
18:00	
19:00	家事・夕食・育児
20:00	
21:00	
22:00	余暇
23:00	睡眠
0:00	

通勤時間が無くなり、
家庭で過ごす
時間が増加

急に帰宅する場合
＜PMに在宅勤務＞

5:00	睡眠
6:00	家事・食事
7:00	通勤
8:00	勤務
9:00	
10:00	
11:00	
12:00	通勤
13:00	子のお迎え・昼食
14:00	子の看病・家事
15:00	
16:00	勤務
17:00	家事・夕食・育児
18:00	
19:00	
20:00	勤務
21:00	余暇
22:00	
23:00	睡眠
0:00	

急な呼び出しにも
安心して対応

柔軟な勤務時間が選べることで翌日以降への
影響を縮減

提案② オフィス改良 ～協議や打ち合わせをしやすく～

現状と課題

- ・ **協議や打ち合わせに時間がかかるので、効率化する必要がある。**

【課題】

- (1) 紙資料を使った協議のため、資料準備等に手間がかかり、時間がかかる。
- (2) 既存の方法だと協議・打ち合わせが長く時間がかかる。
- (3) 地方機関との協議では①移動時間が発生したり、②テレビ会議を使った場合でもテレビ会議の準備に手間がかかり、時間がかかる。

ゴール

協議や打ち合わせをするための所要時間の削減。

政策提案

協議や打ち合わせを効率化させるための設備を職場へ導入！

(1) 打ち合わせスペースの充実



(2) 立ち協議



(3) テレビ会議専用部屋



参考

若手職員提案チームのミーティングは
テレビ会議により実施！

※10月から12月中に9回実施

【実際にテレビ会議を使用した結果…】

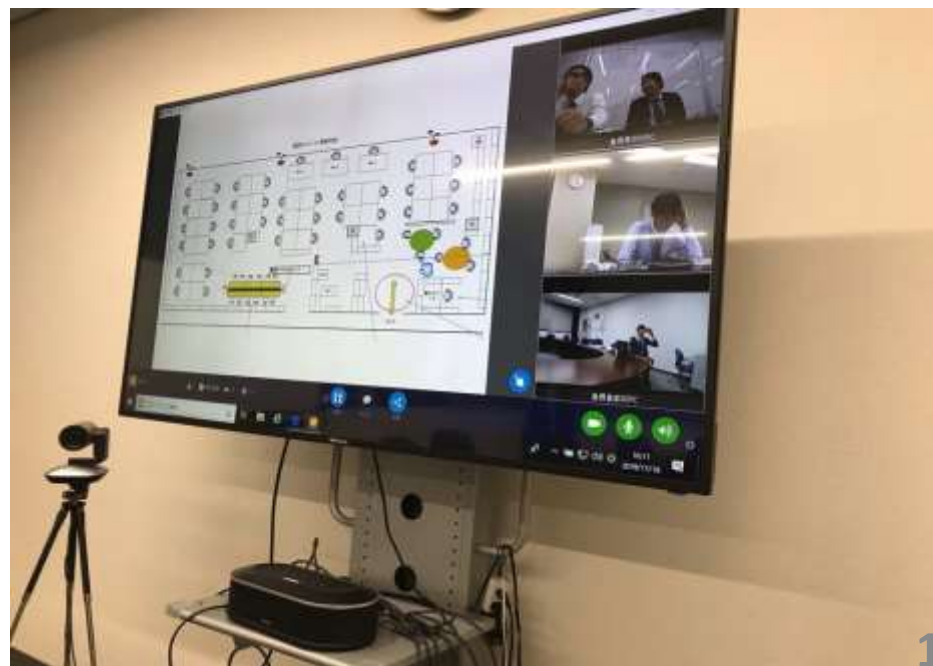
☺広い県土を移動する時間を短縮！
その分を業務に充てることができる！

移動時間を削減！有効活用！

☺資料をモニターに投影することで、
紙資料を用意する手間の削減！

☺浜田、隠岐にいる者がテレビ会議により参
加することで**旅費の削減に貢献！**

★テレビ会議システムの利用・普及
は業務の効率化につながる！



提案③ 機械化等による作業量の縮減 ～考える時間を～

現状と課題

業務をたくさんすれば成果を出せるはずなのに・・・

単純な作業に忙殺され、成果を出すための仕事や業務見直しが出来ていない！

ゴール

失っている時間・・・**単純な作業に費やす時間**を軽減

職員は**成果を出すために必要な業務に集中**！！

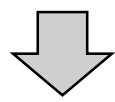
政策提案

定型業務の機械化推進

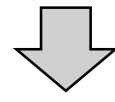


プロジェクト立ち上げ

機械化する業務を洗い出し



RPA等の作成・試行



各所属で実践



提案④ 引継ぎ方法の標準化 ～異動時の負担軽減～

現状と課題

職員は一般的に3年で異動、引継ぎが十分にされないと・・・

担当が変わるたびに**職員負担が増加**、**行政サービスにも影響**

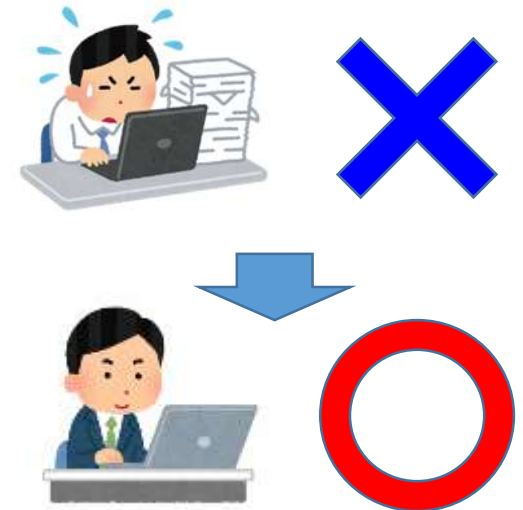
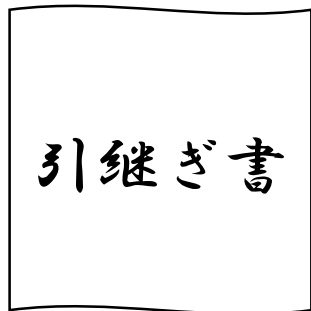
ゴール

円滑な引継ぎで、

異動後の**職員負担軽減**と**行政サービスの維持**

政策提案

引継ぎ方法の標準化



引継ぎ書フォーマット作成

引継ぎ書の上司決裁

早期作成の徹底

3. 課題解決のための政策提案

1. はじめに
2. 課題認識
3. 課題解決のための政策提案
 - ア 仕組み・環境
 - イ 組織・体制**
 - ウ 意識・姿勢
4. おわりに

イ 組織・体制の課題への提案

令和の時代の県政運営

全ての職員が、仕事と生活を望むかたちで実現させ、
個人の能力を引き出し、成果を出せる組織（オール県庁）へ

提案⑤ 短期兼務チャレンジ制度等 ～柔軟な人員配置～

提案⑥ 本庁への係長制の導入 ～マネジメントを早期に経験～

組織
・体制

マネジメントを経験
する年齢が遅い

各所属での業務調整に
限界がある

石見・隠岐地域で
チャレンジできる
職場が少ない

提案⑦ 石見・隠岐地域での勤務 ～地域の課題解決へ～

昭和、平成の時代の県政運営

提案⑤ 短期兼務チャレンジ制度等 ～柔軟な人員配置～

現状と課題

業務分担は標準的な人役をもとに実施、仕事が速い人は力を持て余すことも・・・

一方、**所属内での業務（再）配分も限界**がある！

ゴール

繁忙のある業務に対し柔軟な人員配置を行うことで、

組織としての成果 と **職員個人の育成** を最大化

政策提案

短期兼務チャレンジ制度と会計年度任用職員の部局内調整

会計年度任用職員の部局内調整



A課 業務①（4～3月）
業務②（10～3月）
年度後半忙しい！

各所属の会計年度任用職員



B課 業務③（4～3月）
業務④（4～6月）
年度前半忙しい！

部局内調整



A課 業務①（4～3月）
A課 業務②（10～11月）
B課 業務③（4～6月）

繁忙調整・さまざまな業務で活躍！！



B課 業務③（4～3月）
B課 業務④（4～6月）
A課 業務①（10～11月）

短期兼務チャレンジ制度

自身に関係する業務に挑戦したい職員

①人材バンクへ登録



●●部 ■■センター

業務内容の関連性

③短期の兼務チャレンジ

勤務地域の関連性



●●部 △△課



☆☆部 ■■事務所

②人材バンク登録者へ求人

提案⑥ 本庁への係長制の導入 ～マネジメントを早期に経験～

現状と課題

現在の県庁は『**成果を出せる組織**』なのか？



職員アンケートでは
G L 級以下の半数が「**成果を出せる組織になっていない**」と回答

検討の視点【組織体制】

○フラット化・グループ化

<メリット>

- ・グループの総戦力化
- ・意思決定の迅速化
- ・柔軟性・機動性の高さ

<デメリット>

- ・マネジメント経験機会の喪失
- ・チェック範囲の拡大
- ・指導・育成体制の脆弱化

○いびつな年齢構成

現状の年齢構成のまま10年後を迎えれば・・・

- ・20代前半の職員割合が増加
- ・現20～30代の職員は、より早く部下を持つことになる

《問題点・課題》

組織力の低下

- ① マネジメント機能の低下
(経験する年数が遅い！)
- ② 若手職員の戦力化の遅れ
(担当者が多くリーダーの目が行き届かない)

これらの問題点・課題に対して、現状の組織体制のままで良いのか・・・？

ゴール

マネジメント及び指導・育成体制が機能し、組織力UP ⇒

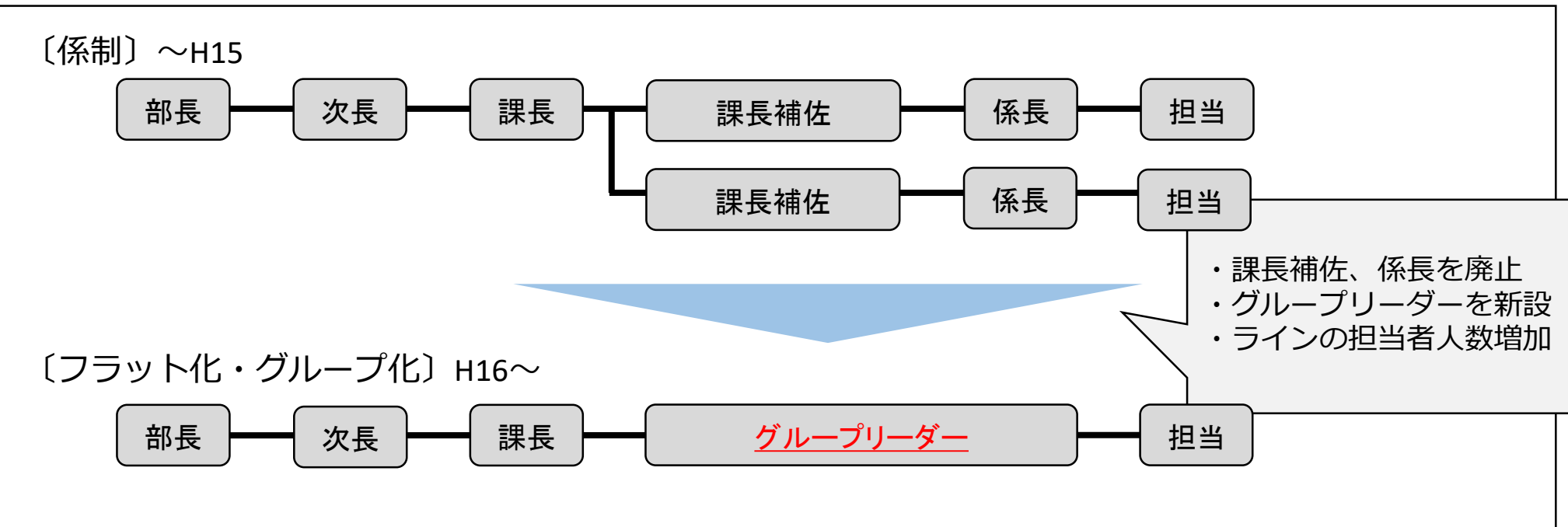
成果を出せる組織に！！

※参考資料

フラット化・グループ化とは??

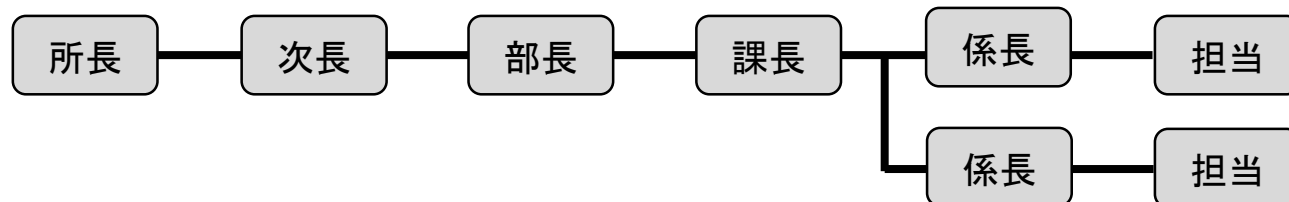
- ・ H16年に実施した内部組織の大幅な見直し
- フラット化：本庁及び地方機関において基本階層を減らす。
- グループ化：係制を廃止し、従来の係を統合又は再編してグループ（5～8名程度）を編成する。

【本庁】

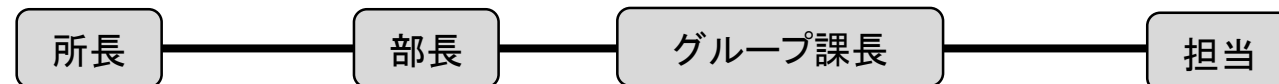


【地方機関】

〔係制〕 ～H15

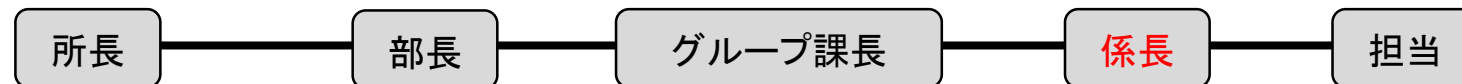


〔フラット化・グループ化〕 H16～



- ・次長、係長を廃止
- ・ラインの担当者人数増加

〔係長制〕 H25～



- ・地方機関の一部に係長制を導入

提案⑥ 本庁への係長制の導入 ～マネジメントを早期に経験～

政策提案

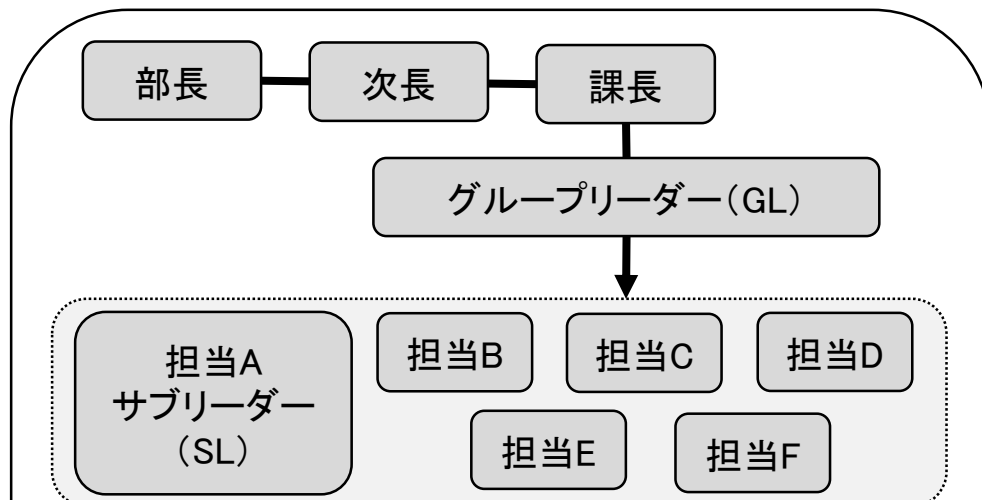
- ①キャリアの早い段階（30代後半～）でのマネジメント機会の創出
- ②所属における若手の人材育成及びフォロー体制の構築 のため

本庁への係長制の導入

- 〈効果〉
- ・グループリーダー（GL）等のマネジメント機能の向上
 - ・中堅職員（30～40代）のマネジメント意識の醸成
 - ・若手職員の早期戦力化

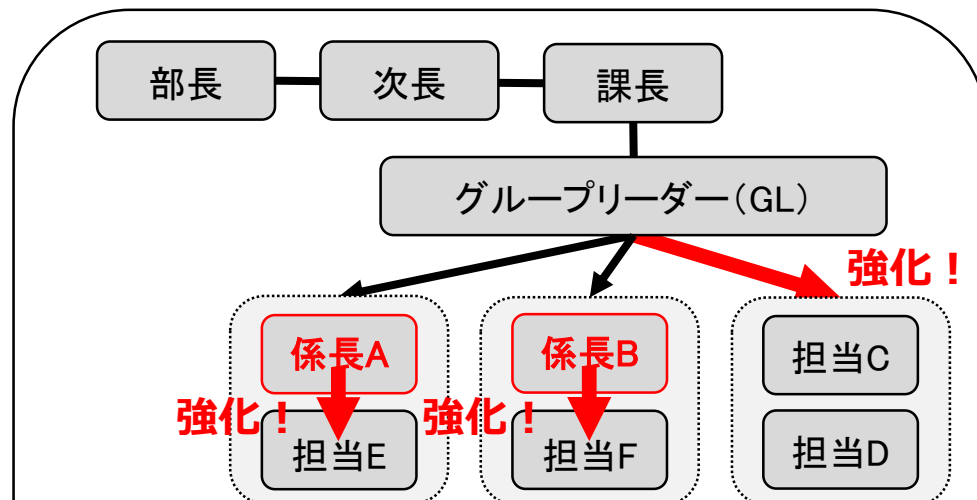
【イメージ図】

<導入前>



※GLは、担当業務を抱えながら、G員全てをマネジメント（指導・育成含む）。SLは、権限が曖昧なため、誰をどこまでフォローすれば良いかわからない。

<導入後>



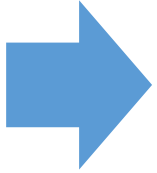
※係長は、担当者1～2名をマネジメント（指導・育成含む）。GLは、係長及び係長がマネジメントする担当者以外をマネジメント。

現状と課題

人口減少は石見・隠岐地域で顕著（昭和30年比で5割減）

県庁の現状

- 86%の職員は本拠地が出雲部
- 平成の時代、効率化・スリム化により地方機関は集約・減少（▲34機関）



県庁の課題

- 異動の多くは転居を伴う（家庭の事情等との両立に不安）
- 地域の実情がわかりにくい
- 企画・立案などチャレンジできる職場が少ない



石見・隠岐地域において、よりモチベーション高く勤務し、課題の解決に向けてチャレンジすることができる状況（仕組み・組織）なのか・・・？

ゴール

石見・隠岐地域の課題を解決できる組織

①キャリアパスとライフプランの両立

②石見・隠岐地域でのしごとと暮らしを理解

③現場の実情を踏まえた（広く県土を理解した）企画・立案

④より高い使命感を持ち、職務を遂行

政策提案

①キャリアパスとライフプランの両立

A キャリアパス相談

対象：全職員

方法：自己申告書に出産・育児等に関するワークライフバランス欄を追加（10年等中期間を記載）

B 人事異動方針の見直し

現状：企画員級の職に就くまでに、隠岐・石見部に少なくとも2回以上勤務

見直：例えば、企画員級ではなくGL級の職までになど要件を柔軟化

C キャリア紹介

対象：若手職員

方法：人事異動方針とともに職員ポータルに掲示



②石見・隠岐地域でのしごとと暮らしを理解

D 仕事と暮らし紹介（〇〇さんの場合）

対象：新規採用職員

方法：新規採用職員研修（後期）で説明



政策提案

③現場の実情を踏まえた（広く県土を理解した）企画・立案

E ポストの見直し (兼務)

対象：主任級職員
方法：石見・隠岐地域の課題等に直接対応する本庁のポストと兼務し、本庁の企画・立案業務にも取り組む

F 早期のマネジメント経験 (ex.係長制)

概要：チャレンジ意欲と能力のある若手職員（30代中盤～）を積極的に係長に登用。効果的な施策の推進とマネジメントを経験

④より高い使命感を持ち、職務を遂行

G 石見・隠岐地域で働く意義を明確に (人事異動方針)

人事異動方針 (抜粋)

- ①広く県土を理解することが必要
- ②隠岐・石見部を生活拠点とする職員が少ない

人事異動方針

地域の住民のひとりとして、県内各圏域の現状や課題を直接把握し、政策に反映するため

H 所属長メッセージ

概要：なぜ石見・隠岐地域の所属に勤務するのか、意義や積んでほしい経験、身につけてほしい能力について人事異動時に説明

3. 課題解決のための政策提案

1. はじめに
2. 課題認識
3. 課題解決のための政策提案
 - ア 仕組み・環境
 - イ 組織・体制
 - ウ 意識・姿勢**
4. おわりに

意識
・
姿勢

挑戦する
組織風土を

コミュニケーション
の不足

若手職員のモチベー
ションが低い傾向

提案⑧ 業務改善チャレンジ目標制度 ～挑戦する組織風土に～

提案⑨ コミュニケーションの見直し ～世代、価値観を超えて～

提案⑩ 若手主導のプロジェクト ～今できることをやろう～

提案⑧ 業務改善チャレンジ目標制度 ～挑戦する組織風土に～

現状と課題

単に業務量を適正化しただけでは、組織としての成果は出せない

組織としての成果は情報共有されているが、**成果達成に向けた業務改善については取組・共有が不十分**

ゴール

機械化等による作業量の縮減、適正な人員配置で抽出された余力を活用し、組織単位で業務改善に取り組む

⇒ **組織としての成果** を最大化

政策提案

グループ・課単位の業務改善チャレンジ目標を設定



4～12月 各グループ・課や所属で目標設定・実践

1月 各グループ・課や所属の取り組みを庁内審査

2月 知事表彰

優良な事例を全庁で
共有

提案⑨ コミュニケーションの見直し ～世代、価値観を超えて～

現状と課題

○アンケートから「コミュニケーションの不足」の声（約1割）

フィードバックがないまま漠然と仕事をする

このままだと・・・

職員間の連携不足による生産性低下

成果を出せない組織に？！

さらにコミュニケーションの機会が失われる

ゴール

質・量ともにコミュニケーションを活性化！

気遣いややる気を引き出す声かけ
こまめな相談・連絡・報告 など

政策提案

(1) こまめなフィードバック

- ・ 上司多面評価項目の追加
- ・ フィードバックキャンペーン
(全庁的な啓発)

「あなたの仕事や取組についてフィードバックしてくれましたか？」

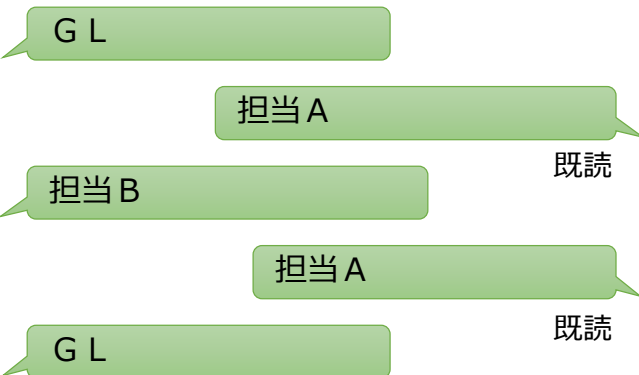
「周囲を気遣い、互いに感謝し、今日のやる気を引き出そう！」

(2) ポジティブな話し合いの場

- ・ 話し合いのテーマとして
「感謝・賞賛」



(3) チャットによるスピーディな意思疎通



提案⑩ 若手主導のプロジェクト ～今できることをやろう～

現状と課題

成果を出す組織を作るためには、職員一人ひとりが、『協働しながら政策を立案・実行できる力』が求められる。

⇒10年後の年齢構成を考えると、今の若手職員はこれまでよりも早い段階でその力を身につけなければならない。

ゴール

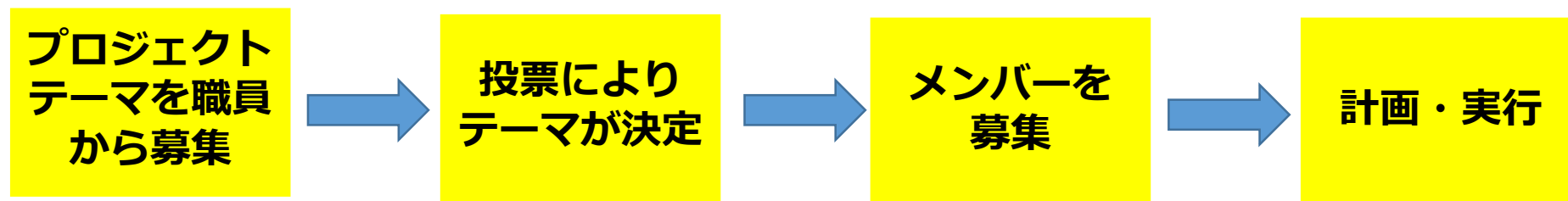
職員一人ひとりが、『協働しながら政策を立案・実行できる力』を身につけること

⇒そのためには、若手が主導して、協働して、権限を持って物事に取り組む機会が必要！

政策提案

若手が主導でプロジェクトに取り組む！

(例えば) 電子決裁の普及促進、話し合いの場を作る、エクセル技術の普及促進、AI・RPAの推進・・・etc.



4. おわりに

1. はじめに
2. 課題認識
3. 課題解決のための政策提案
 - ア 仕組み・環境
 - イ 組織・体制
 - ウ 意識・姿勢
- 4. おわりに**

令和の時代の県政運営

意識

・ 姿勢

提案⑩ 若手主導のプロジェクト ～今できることをやろう～

提案⑨ コミュニケーションの見直し ～世代、価値観を超えて～

提案⑧ 業務改善チャレンジ目標制度 ～挑戦する組織風土に～

提案⑦ 石見・隠岐地域での勤務 ～地域の課題解決へ～

組織

・ 体制

提案⑥ 本庁への係長制の導入 ～マネジメントを早期に経験～

提案⑤ 短期兼務チャレンジ制度等 ～柔軟な人員配置～

提案④ 引継ぎ方法の標準化 ～異動時の負担軽減～

仕組み

・ 環境

提案③ 機械化等による作業量の縮減 ～考える時間を～

提案② オフィス改良 ～協議や打ち合わせをしやすく～

提案① テレワーク ～働き方にも選択肢を～

令和の時代の県政運営

意識
・ 姿勢

組織
・ 体制

仕組み
・ 環境

全ての職員が、
仕事と生活を
望むかたちで実現させ、
個人の能力を引き出し、
成果を出せる組織
(オール県庁) へ